

## علاقة التمكين الإداري بمدى ممارسة الأدوار القيادية لدى مدراء مدارس التعليم العام بدولة الكويت

ملخص:

هدفت هذه الدراسة للتعرف على مستوى التمكين الإداري لدى مدراء المدارس في التعليم العام بدولة الكويت، كما هدفت الدراسة للتعرف على مدى ممارسة مدراء المدارس للأدوار القيادية في المدارس بالإضافة إلى بحث فيما إذا كانت هناك علاقة بين التمكين الإداري وممارسة الأدوار القيادية لدى مدراء المدارس داخل مقرات أعمالهم.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي حيث تم استخدام استبانة مغلقة لتجميع البيانات من عينة عشوائية تألفت من (١١٧) مدير مدرسة من الذكور والإناث وفي المناطق التعليمية الست بدولة الكويت (العاصمة- الأحمدية- حولي- الفروانية- الجهراء- مبارك الكبير).

توصلت النتائج إلى أن مدراء المدارس بدولة الكويت يتمتعون بمستوى لا بأس به في التمكين الإداري بالإضافة إلى أنهم يمارسون أدواراً قيادية في مقرات أعمالهم. كما توصلت النتائج إلى أن المدراء من الإناث لديهم ممارسة أكبر للقيادة من المدراء الذكور في محاور ١. بناء الرؤية و المهام المشتركة ٢. تحديث المناهج و البرامج التعليمية ٣. تكنولوجيا التعليم ٤. محور التواصل المجتمعي. كما توصلت النتائج إلى أن المدراء الذين خدموا ثلاثون سنة فأكثر يمارسون دوراً قيادياً أكبر من المدراء الذين خدموا عدداً أقل من السنوات.

### The relationship between managerial empowerment levels and public school principals' leadership practices in Kuwait

#### Abstract

This study aimed to identify Kuwaiti public school principals' levels of managerial empowerment. In addition, it aimed to address whether these principals are able to practise leadership roles within their schools.

The study adopted a quantitative method, and a close-ended questionnaire was sent to a random sample composed of (117)

school principals (both males and females). The data collection was conducted across the six educational districts in Kuwait (Al Asma, Al Ahmadi, Hawalli, Al Farwania, Al Jahra and Mubaeak Al Kabeer).

The results revealed that school principals were sufficiently empowered and that they were able to practise leadership roles within their schools. The study also revealed that female principals were able to practise a greater degree of leadership roles than male principals, particularly in the following areas: (1) vision and cooperative mission building, (2) curriculum and program updating, (3) learning technology and (4) community communication.

In addition, the results showed that those who had been principals for 30 years or more had greater roles in leadership practice.

#### مقدمة:

لا شك أن إدارة دفة القيادة في المدرسة بأسلوب فعال يتطلب من القيادة المدرسية وخصوصاً مدير المدرسة أن يستثمر قدراته وخصائصه وسماته القيادية لصالح العملية التعليمية وكل ما من شأنه النهوض بأداء التلاميذ أو المعلمين أو حتى أفراد الإدارة المدرسية. لذلك، فإن عملية النهوض تلك تتطلب من القيادة المدرسية إبداء سلوك قيادي فعال من بحيث يؤدي إلى التأثير على الآخرين بشكل إيجابي وبما يحقق المصالح التربوية. علاوة على ذلك، يتطلب السلوك والأداء القيادي اتخاذ حزمه من القرارات وممارسة بعض السلوكيات من قبل مدير المدرسة التي من الممكن أن تؤثر على كافة أعضاء المدرسة من تلاميذ ومعلمين وإدارة مدرسية كتعبير عن ممارسة فعلية للأدوار القيادية.

وحتى يستطيع القائد المدرسي وبالأخص مدير المدرسة اتخاذ قرارات مناسبة والتي يتم اختيارها من بين عدة بدائل، يجب أن تتوفر لديه مساحة معينة من الحرية في اتخاذ تلك القرارات (العبيدي، ٢٠٠٤). بناءً على هذه المساحة، يستثمر مدير المدرسة ما تتوفر لديه من حرية وسلطة في ممارسة أدواراً قيادية فعلية كرسم الخطط والسياسات واتخاذ القرارات المدرسية بما يحقق الأهداف التربوية. لذلك يقع على عاتق الإدارة التعليمية العليا المتمثلة في وزارة التربية أن تمكن مدير المدرسة من عميلة

اتخاذ القرار واصطفاء ما يراه مناسباً من بين عدة بدائل بما يؤدي إلى النهوض بالعملية التعليمية والتي بحد ذاتها تطالب مدراء المدارس بالتصرف كقياديين فاعلين داخل مدارسهم. وحتى نستطيع القول أن القائد المدرسي يمارس خصائصه القيادية بحرية وبما يراه مناسباً، يتوقف هذا الوصف على درجة السلطة الممنوحة له من قبل الإدارة التربوية العليا في اتخاذ القرارات والإمساك بزمام الأمور داخل المدرسة.

#### مشكلة الدراسة:

يعتبر موضوع القيادة المدرسية من المواضيع الحيوية والنشطة فيما يتعلق بالنهوض بمستوى العناصر المختلفة للمدرسة كمستوى التلاميذ ومهارات المعلمين وأداء الإداريين كون القيادة المدرسية هي المحرك والمحفز لجميع هذه العناصر للتوجه ناحية النجاح والإنجاز. ولاشك أن القيادة المدرسية والتمثلة في مدير المدرسة تقع على عاتقها هذا الدور بحيث يصعب على المدرسة تحقيق النجاح بدون قيادة مدرسية فعالة. إن المتأمل بموضوع الأدوار القيادية المؤثرة والفعالة التي يمارسها مدراء المدارس يستشعر بأنه لا بد أن تكون هناك مساحة كافية يؤدي فيها مدير المدرسة دوره القيادي بشكل فعال كما يتساءل عن مدى منطقيته وجدوى أن يطلب من هذا المدير ما لا يسمح منه أن يقوم به. واستجابة للمطالب التربوية التي توجه لمدير المدرسة يبرز تساؤلاً بالغ الأهمية وهو هل تتوفر لدى القائد المدرسي هذه المساحة حتى يلبي تلك المطالب ويتصرف كقائد فعلي يمارس سلطته وصلاحياته والتي تدفع باتجاه النهوض في المدرسة التي يقودها. هذه الدراسة والتي تبحث عن حجم المساحة المتاحة من هنا جاءت مشكلة هذه الدراسة والتي تبحث عن حجم المساحة المتاحة لمدرء المدارس بدولة الكويت لممارسة الأدوار القيادية. لذلك فإن الحاجة تستعدي معرفة ما هو مستوى هذا الأدوار مقارنة بمستوى الحرية في اتخاذ القرار وممارسة السلطات والتي يطلق عليها عملية التمكين الإداري. ومن هذا المنطلق، تركز مشكلة الدراسة على التعرف على مستوى التمكين الإداري (إن وجد) بالنسبة لدى مدراء المدارس وممارسة سلطاتهم التي تمكنهم بالتبعية من ممارسة أدوارهم القيادية بشكل

#### أسئلة الدراسة:

١. هل يوجد تأثير دال إحصائياً للتمكين الإداري في درجة ممارسة مديري و مديرات مدارس التعليم العام الحكومي لمهامهم التربوية؟
٢. هل يوجد تأثير دال إحصائياً لممارسة المهام القيادية في درجة ممارسة مديري و مديرات مدارس التعليم العام الحكومي لمهامهم التربوية؟
٣. هل هناك علاقة بين ممارسة مديري ومدراء المدارس وبين درجة ممارستهم للأدوار القيادية؟

تم اشتقاق أربعة أسئلة من حيثيات السؤال البحثي الثالث:

- هل يوجد تأثير دال إحصائياً للتفويض كأحد أبعاد التمكين الإداري في درجة ممارسة القيادة التربوية الفاعلة بأبعادها؟
- هل يوجد تأثير دال إحصائياً لحرية تبادل المعلومات كأحد أبعاد التمكين الإداري في درجة ممارسة القيادة التربوية الفاعلة بأبعادها؟
- هل يوجد تأثير دال إحصائياً للاتصال كأحد أبعاد التمكين الإداري في درجة ممارسة القيادة التربوية الفاعلة بأبعادها؟
- هل يوجد تأثير دال إحصائياً لتنمية المهارات القيادية كأحد أبعاد التمكين الإداري في درجة ممارسة القيادة التربوية الفاعلة بأبعادها؟
٤. هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٥% في متوسطات إجابة عينة الدراسة حول درجة التمكين الإداري الممنوحة لهم من قبل القيادات التربوية حسب متغير النوع؟
٥. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٥% في متوسطات إجابة عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس لمهامهم القيادية حسب متغير النوع؟
٦. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٥% في متوسطات إجابة عينة الدراسة التمكين الإداري الممنوحة لهم من قبل القيادات التربوية حسب متغير مدة الخدمة في مجال التعليم؟
٧. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٥% في متوسطات إجابة عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس لمهامهم القيادية حسب متغير مدة الخدمة في مجال التعليم؟

#### أهداف الدراسة:

١. تحديد مستوى التمكين الإداري لدى مدراء مدارس التعليم العام بدولة الكويت.
٢. تحديد الأدوار القيادية لدى مدراء مدارس التعليم العام بدولة الكويت.
٣. إيجاد العلاقة بين مستوى التمكين الإداري والدور القيادي لدى مدراء المدارس بدولة الكويت.

#### أهمية الدراسة:

من الضروري حينما نتحدث عن أهمية وجود قيادة مدرسية فعالة أن نبدأ أولاً بمراجعة السياسات التي تتبناها الإدارة العليا التي تمسك بزمام العملية التعليمية في الكويت عن طريق توفير المناخ الملائم الذي يمارس من خلاله القادة التربويون، ومنهم

قادة المدارس، أدوارهم القيادية بكفاءة وأريحية. فنحن عندما نتحدث عن ممارسة دور قيادي، على سبيل المثال مدرء المدارس، فإننا بدون شك بإمكاننا وضع تصور عن طبيعة السياسة المتحكمة في النظام التربوي في أي بلد وبشكل خاص من ناحية المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار وذلك عن طريق ملاحظة السلوك القيادي لهؤلاء المدرء خصوصاً فيما يتعلق بقدرتهم على اتخاذ القرار والتخطيط لتطوير المدرسة التي ينتمون إليها.

تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تشخص حالة القيادة المدرسية فيما إذا كان هناك ممارسة فعلية للدور القيادي أم أنها لازالت في وضعية المنفذة لسياسات الوزارة بدلاً من تمكينها من اتخاذ القرارات الخاصة بمدارسهم. كما تقوم هذه الدراسة بتحديد مستوى التمكين الإداري الذي يحتاجه قادة المدارس لممارسة أدوارهم القيادية بحرية داخل المدرسة. لذلك تبرز هذه الدراسة قضية حيوية فيما يتعلق بممارسة الأدوار القيادية داخل المدارس وهي مقدار السلطة التي تحتاجها القيادة المدرسية المتمثلة، حسب هذه الدراسة، بمدراء المدارس. وبالتالي فإن هذه الدراسة تلفت انتباه أصحاب القرار المتطلعين لتفعيل الدور القيادي لمدرء المدارس بضرورة توافر قدر معيناً من التمكين الإداري لمدرء المدارس باعتباره الحاضنة التي يضمن من خلال توفيرها ممارسة غير مقيدة للأدوار القيادية داخل المدرسة مما يساعد على استثمار الطاقات والخصائص القيادية لمدرء المدارس داخل المدرسة مما ينعكس إيجابياً على مستوى التلاميذ.

أدوات الدراسة:

قام الباحثان بتصميم استبانة لقياس درجة التمكين الإداري لمدرء مدارس التعليم العام (ابتدائي، متوسط، ثانوي) للبنين والبنات بدولة الكويت. وكذلك لقياس مدى ممارسة هؤلاء المدرء لأدوارهم القيادية داخل مدارسهم. وقد احتوت الاستبانة على مجموعة من المحاور حيث عبرت مجموعة منها عن التمكين الإداري، وهي كالآتي:

١. التفويض.
٢. حرية تبادل المعلومات.
٣. الاتصال.
٤. تنمية المهارات القيادية.

كما عبرت مجموعة أخرى عن ممارسة الأدوار القيادية داخل المدارس، وهي على النحو الآتي:

١. بناء الرؤية والمهام المشتركة.
٢. بناء استراتيجية لتقييم أداء الطلاب.
٣. تحديث المناهج والبرامج التعليمية.

٤. تكنولوجيا التعليم.  
٥. التواصل المجتمعي.

#### صدق الأداة:

قام الباحثان بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين يمثلون عدداً من الخبراء والأكاديميين لفحصها ومراجعة محتوياتها بهدف تجويدها وتحسينها بشكل علمي. تم الاستفادة من ملاحظات الأساتذة المحكمين وذلك بإجراء التعديلات اللازمة على بعض الفقرات من الناحية الفنية والعلمية واللغوية.

تم كذلك بحث محتوى الأداة من قبل خبراء في إدارة البحوث التابعة لوزارة التربية وذلك لتحقيق نفس الهدف. بعد ذلك قامت الإدارة باعتماد الأداة وإعطاء الباحثان الإذن لتطبيق الاستبانة على مدارس التعليم العام في مختلف المناطق التعليمية.

كما تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي وتم استخدام معامل ارتباط بيرسون للكشف عن العلاقة بين كل بند والدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية للاستبانة، والجدول (١) جدول (٢) إلى جدول (٣)، تبين نتائج التحليل.

جدول (١) : قيم معاملات الارتباط بين كل محور و الدرجة الكلية للاستبانة لكل (ن=١١٧)

م	المحور	درجة الارتباط
	<u>التمكين</u>	
١	المحور الأول: التفويض	٠,٦٠١**
٢	المحور الثاني: حرية تبادل المعلومات	٠,٦٧٩**
٣	المحور الثالث: الاتصال	٠,٦٢٠**
٤	المحور الرابع: تنمية المهارات القيادية	٠,٧٠٨**
	<u>ممارسة المهام القيادية</u>	
١	المحور الأول: بناء الرؤية و المهام المشتركة	٠,٧١٣**
٢	المحور الثاني: بناء استراتيجية لتقييم أداء الطلاب	٠,٦٧٨**
٣	المحور الثالث: تحديث المناهج والبرامج التعليمية	٠,٧٩٣**
٤	المحور الرابع: تكنولوجيا التعليم	٠,٦٨٠**
٥	المحور الخامس: التواصل المجتمعي	٠,٦٦٩**

يلاحظ من الجدول (١) أن قيم معاملات الارتباط بين مختلف المحاور والدرجة الكلية للاستبانة طردية و ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ١%، وتراوحت بين (٦٠١، و ٧١٣)، و الذي يدل على معدل عالي للصدق التكويني لأسئلة الاستبانة.

جدول (٢) : قيم معاملات الارتباط بين بنود محور التمكين و الدرجة الكلية للمحور (ن=١١٧)

رقم البند	درجة الارتباط
البند (١)	**،٧٣٩
البند (٢)	**،٨٨٢
البند (٣)	**،٨٨٣
البند (٤)	**،٤٥٣

يلاحظ من الجدول (٢) أن قيم معاملات الارتباط بين كل بند والدرجة الكلية لمحور التمكين طردية و ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ١%، وتراوحت بين (٤٥٣، و ٨٨٣)، و الذي يدل على ارتفاع معدل الاتساق الداخلي للمحور.

جدول (٣) : قيم معاملات الارتباط بين بنود محور ممارسة المهام القيادية و الدرجة الكلية للمحور (ن=١٦٢)

رقم البند	درجة الارتباط
البند (١)	**،٧٩٠
البند (٢)	**،٨٢٨
البند (٣)	**،٨٧٤
البند (٤)	**،٧٦١
البند (٥)	**،٧٩٦

يلاحظ من الجدول (٣) أن قيم معاملات الارتباط بين كل بند والدرجة الكلية لمحور ممارسة المهام القيادية طردية و ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ١%، وتراوحت بين (٧٦١، و ٨٧٤)، و الذي يدل على ارتفاع معدل الاتساق الداخلي للمحور.

## ثبات الأداة:

جدول (٤) : معامل كرونباك ألفا لمحاور البحث

معامل كرونباك ألفا	التمكين
٨٣٩،	المحور الأول: التفويض
٩٠٧،	المحور الثاني: حرية تبادل المعلومات
٨٦٩،	المحور الثالث: الاتصال
٨٥٦،	المحور الرابع: تنمية المهارات القيادية
	ممارسة المهام القيادية
٨٨٧،	المحور الأول: بناء الرؤية و المهام المشتركة
٨٥٢،	المحور الثاني: بناء استراتيجيات لتقييم أداء الطلاب
٨٣٢،	المحور الثالث: تحديث المناهج والبرامج التعليمية
٨٤٧،	المحور الرابع: تكنولوجيا التعليم
٨٦٦،	المحور الخامس: التواصل المجتمعي
٩٤٥،	جميع المحاور

يلاحظ من الجدول رقم (٤) أن نتائج اختبار الثبات (كرونباك ألفا) لمجمل أسئلة الاستبيان و لكل محور من محاور الاستبيان تتجاوز ٨،. وكذلك يلاحظ أن اختبار الثبات لجميع أسئلة محاور الاستبيان تتجاوز ٩، والذي يدل على ثبات عالي في فهم المشاركين في العينة لأسئلة الاستبيان .

### مجتمع وعينة الدراسة:

تم سحب عينة من ١١٧ مدير مدرسة من الجنسين بطريقة عشوائية من مختلف المناطق التعليمية بدولة الكويت (العاصمة، حولي، الفروانية، الجهراء، مبارك الكبير، الأحمدية) موزعة على النحو التالي :

جدول (٥) : توزيع العينة حسب النوع لمدرء المدارس

النوع	العدد	النسبة المئوية
ذكر	٥٢	٤٤,٤%
أنثى	٦٥	٥٥,٦%
المجموع	١١٧	١٠٠%

يلاحظ من خلال الجدول رقم (٥) أن النسبة المئوية لمدرء المدارس من الإناث أكثر من نظرائهم من الذكور، يرجع سبب ذلك لوجود تفاوت في الأعداد بين مدارس الذكور والإناث بدولة الكويت خصوصاً في مدارس المرحلة الابتدائية والتي تعتبر مؤنثة من حيث الهيئة الإدارية والتعليمية.

جدول (٦) : توزيع العينة حسب عدد سنوات الخدمة لمدرء المدارس

فئات عدد سنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية
أقل من ١٠ سنوات	٥	٤,٣%
من ١٠ إلى ١٩ سنة	٦	٥,١%
من ٢٠ إلى ٢٩ سنة	٧٨	٦٦,٧%
٣٠ سنة أو أكثر	٢٨	٢٣,٩%
المجموع	١١٧	١٠٠%

يشير جدول رقم (٦) أن الغالبية العظمى (٩٠% تقريباً) من أفراد عينة الدراسة تزيد مدة خدمتهم في المجال التربوي عن ٢٠ سنة، وهي نسبة منطقية لمهنة مدير مدرسة والتي تتطلب من صاحبها اجتياز سنوات طويلة من العمل والخبرة حتى يصل لهذا المنصب.

الإطار النظري:

### أولاً: التمكين الإداري Managerial Empowerment

مما لا شك فيه أن المنظمات والمؤسسات بما فيها المؤسسات التربوية والتعليمية تتأثر سلباً وإيجاباً بالسياسات المرسومة من قبل القيادات العليا والتي تعد نهجاً متبعاً لضمان نجاح تلك المنظمات. وفي خضم التطور والتقدم العلمي تسعى تلك القيادات إلى تبني سياسات فعالة تستطيع من خلالها تطوير وتحسين العمل إلى جانب

تحفيز العنصر الأساسي في نجاح أي منظمة وهو العنصر البشري. وعلى أرض الواقع، فكثير من المنظمات تبنت فعلاً سياسات نجحت من خلالها من زيادة فاعليتها وحصلت على مخرجات رفيعة المستوى كنوع من التحسين الإداري منها سياسة التمكين الإداري كمبادرة فعلية لمواكبة التغير السريع الذي يحدث في بيئات الأعمال.

وتعد سياسة التمكين الإداري من السياسات المتبعة في إدارة المنظمات منذ نهاية القرن العشرين (الدوري وصالح، ٢٠٠٩). بشكل عام، تنطوي مبادرات التمكين الإداري على إجراءات يمنح من خلالها ضمان مساحة من الحرية يمارس من خلالها الموظف صلاحيات أكبر ويتخذ عبرها قرارات مختلفة أياً كان مستواه الإداري. وبشكل خاص، يعرف التمكين الإداري بأنه عملية يشعر من خلالها الفرد بامتلاكه السلطة في كثير من مظاهر العمل مما يجعله يتصرف وفق هذه السلطة في بيئة العمل (Arora, 2014). كما يعرف الطعاني والسويدي (٢٠١٣) التمكين الإداري بأنه درجة اشتراك العاملين في السلطة وفي عملية اتخاذ القرار واكتسابه المهارات اللازمة التي تكسبه درجة من الاستقلالية داخل العمل. ويقدم الطعاني (٢٠١١) تعريفاً معياراً للتمكين الإداري حيث ذكر بأنه تزويد العاملين مساحة واسعة من الحرية لاتخاذ القرارات في بيئة العمل من خلال منحهم تفويضاً للسلطة ومزيداً من المشاركة وتحفيزهم في ظل عمل جماعي مما يزيد من فرص الحصول على نتائج إبداعية. وتذكر برقواوي (٢٠١٣) أن من خلال التمكين الإداري يتمكن العاملين من اتخاذ قراراتهم وأن يتحملوا مسؤولياتهم بما يحقق النتائج المرجوة والتي تقاس حسب أداء العاملين. ويذكر محمود ومحمود (٢٠٠٧) أن التمكين الإداري يساعد الأفراد على الحصول على كل ما من شأنه تعزيز قدراتهم وإمكاناتهم التي تجعل منهم فاعلين في مقرات أعمالهم بحيث يمكن الاعتماد عليهم في التعامل مع مشكلات العمل واتخاذ القرارات المناسبة.

من خلال من سبق يتضح جلياً أن التمكين الإداري يساعد المنظمات والمؤسسات المختلفة على الوصول إلى القرارات المناسبة نظراً لإعطاء الفرصة لأكبر قدر من العاملين لاتخاذها كل حسب مجاله وتخصصه. علاوة على ذلك، يساعد التمكين الإداري على الحصول على حلول إبداعية جديدة للمشاكل نظراً للخروج من الإطار الفردي في تقديم الاقتراحات لتلك والانتقال إلى الإطار الجماعي الذي يتيح الفرصة للحصول على مزيداً من الأفكار مما يزيد من فرصة الحصول على حلول أصيلة غير مسبوقه. كما يمكن استنتاج أنه في حال رغبت المؤسسات أو المنظمات تفعيل عملية التمكين الإداري، فإنه يتطلب منها تغيير مواقع السلطة ومراجعة هيكلها التنظيمي لنقل بعض السلطات من الإدارة العليا إلى الخطوط الأمامية أي الإدارة السفلى لمنحها حق اتخاذ القرارات فيما وكما تراه مناسباً.

## أهمية التمكين الإداري:

لا شك أن عملية التمكين الإداري توفر للعاملين الفرص لاتخاذ قراراتهم بشكل مستقل مما يؤدي إلى زيادة ثقتهم بأنفسهم نتيجة لرفع سقف المشاركة مما ينتج الحصول على إنجازات رفيعة المستوى نتيجة للجهود التشاركية (برقاوي، ٢٠١٣). كما تشير برقاوي (٢٠١٣) إلى أن التمكين الإداري يساعد على تطوير مستوى أداء الأفراد وزيادة شعورهم بالرضا وترفع من روحهم المعنوية كعوامل فعالة تؤدي إلى نجاح المنظمات. بالإضافة لذلك، يساعد التمكين الإداري على إكساب المهارات وزيادة الوعي المعرفي لدى العاملين كونه يوفر لهم فرص تدريبية مختلفة كداعم أساسي لاتخاذ القرارات بشكل سليم (برقاوي، ٢٠١٣).

ومما يزيد من أهمية التمكين الإداري أنه يتيح المجال لإدراك العاملين لقيمة الوظيفة عن طريق شعورهم بأنهم عنصر أساسيا بحيث يؤثر ويتأثرون بها عن طريق لعب أدوار جوهرية ومساهماتهم المختلفة التي تزيد من تطوير العمل (برقاوي، ٢٠١٣، خليل، ٢٠١٤). كما أن التمكين يتيح الفرص لاستثمار طاقات وإمكانيات العاملين الابتكارية ويزيد من فرص تدريبهم وتعليمهم بما يحقق لهم إثبات وجودهم في عالم السباق والمنافسة بين المؤسسات المختلفة (الدوري وصالح، ٢٠٠٩).

وفيما يتعلق بتمكين القيادة داخل المؤسسات والمنظمات المختلفة، يشير يوكي (Yuki, 2013) إلى أن القائد يكون أكثر فاعلية حينما يتمتع بقدر من التمكين مقارنة بالقائد الذي يعتبر مقيداً وغير قادر على اتخاذ القرارات بشكل مستقل حيث أن التمكين يزيد من قدرة القائد على تحقيق أهداف المؤسسة مما يجعله أكثر فاعلية فيها.

أثبتت الدراسات ونظريات الرضا الوظيفي أن الحرية الممنوحة للعاملين التي تمنحهم فرص اتخاذ القرار بأريحية واستقلالية تؤدي إلى زيادة شعورهم بالرضا الوظيفي والسعادة داخل مقرات أعمالهم. ومما لا شك فيه أن الشعور بالسعادة في العمل يزيد من دافعية الموظف للعطاء والانجاز مما يؤدي لزيادة الانتاجية. لذلك كان التمكين الإداري دوماً محط أنظار المهتمين والباحثين عن تطوير بالعنصر البشري وتنمية العلاقات الإنسانية في المنظمات (Herzberg، ١٩٦٦؛ Maslow، ١٩٧٠؛ السكارنة، ٢٠١٤؛ خليل، ٢٠١٤؛ الخشالي، ٢٠١٥).

## مضامين التمكين الإداري

التمكين الإداري شأنه شأن أي عملية إدارية أخرى يحتوي على مضامين وعمليات عديدة. ولا يمكن بأي حال من الأحوال الاتفاق على مضامين موحدة كون المنظمات تطبق هذه المضامين حسب احتياجاتها وطبيعة عملها وجانب التطوير الذي تنشده. لذلك، تختلف المنظمات في أسلوب تطبيقها للتمكين الإداري وتحديداً في المضامين الذي تحتويه. وبشكل عام تتألف مضامين التمكين الإداري من الآتي:

١. مشاركة المعلومات: إن المشاركة في المعلومات له من الأثر ما يزيد من فاعلية المنظمة ويطور من أدائها على اعتبار أن جميع العاملين يمتلكون صورة جلية عن منظماتهم وأعمالهم التي يقوم بها. كثير من المنظمات تعمل وفق إطار خطط استراتيجية أو برامج معينة تتطلب من العاملين تنفيذها، لذلك، فإنك امتلاك العاملين للمعلومات الكافية عن مكونات هذه الخطة وخصوصاً فيما يتعلق برسالتها ورؤيتها وأهدافها سيؤدي إلى ضمان التنفيذ الأمثل والحصول على أفضل النتائج (برقاوي، ٢٠١٣؛ السكارنة، ٢٠١٤؛ الخشالي، ٢٠١٥).
٢. الاستقلالية: يشير محمود ومحمود (٢٠٠٧) إلى أن الاستقلالية في العمل من أهم العمليات التي تتضمنها عملية التمكين الإداري كونها تحسن من عملية اتخاذ القرار لما لها من دور في اختيار العاملين للبدائل المتاحة لهم لصالح تطوير العمل كذلك تؤكد برقاوي (٢٠١٣) أن الاستقلالية تتيح للعاملين اختيار الطريقة الأفضل لتنفيذ المهام المناطة بهم حسب ما يروونه مناسباً وحسب الإمكانيات والقدرات التي يمتلكونها.
٣. حل المشكلات من أسفل إلى أعلى: لا شك أن العاملين في المستويات السفلى في الهيكل التنظيمي يمتلكون دراية واسعة عن المشاكل التي تواجهها مقرات أعمالهم مما يمكنهم من حصرها وتحديدها بالتالي اقتراح الطرق المناسبة لحلها (برقاوي، ٢٠١٣).

## متطلبات التمكين الإداري:

ذكر الخشالي (٢٠١٥) مجموعة من المتطلبات التي يجب تتوافر في عملية التمكين الإداري لضمان الممارسة الفعالة لتلك العملية وهي كالتالي:

١. صياغة رؤية المنظمة  
تساعد الرؤية العاملين على التعرف على صورة مستقبل المنظمة التي يعملون بها مما يعطيهم تصوراً واضحاً عن المهمات والأدوار التي يجب أن يقوموا بها للوصول إلى هذه الصورة. وتشير برقاوي (٢٠١٣) إلى أن هذه الرؤية يجب

أن تكون مشتركة ما بين الرؤساء والمرؤوسين وتكون جاذبة لكلا الطرفين لتحفز الجميع على العمل لتحقيقها.

## ٢. الانفتاح وفرق العمل

فمن خلال فرق العمل يشعر العاملون بتمكين وبشكل خاص عند تكليفهم بمهام معينة وتفوض لهم الصلاحيات لاتخاذ القرارات المناسبة حيالها. فالعمل الجماعي الذي يؤدي إلى معالجة مشكلات العمل له عظيم الأثر على شعور العاملين بالاحترام من جانب رؤسائهم بناء على الثقة التي تلقوها للتعامل مع قضايا العمل الجوهرية وانفتاحهم على الطروحات والحلول التي قدموها والتي اتخذت بعين الاعتبار من قبل الرؤساء.

## ٣. النظام والتوجيه

إن تزويد العاملين بالمعلومات والأهداف الواضحة سواءً كانت حول رؤيا المنظمة أم عن مستويات الأداء المطلوب يولد لدى المرؤوسين الإحساس بجدية العمل وأن هناك نظاماً مرسوماً لسير العمل بالطريقة السليمة. كما أن هذا النظام يحدد مسئوليات المرؤوسين ومهامهم لتحقيق الأهداف مما يعكس عملية منظمة من تحديد الأهداف وتحديد المطلوب لتحقيق تلك الأهداف في ضوء عملية توجيه وإشراف مستمرة لمتابعة مستوى الأداء وإعطاء التغذية الراجعة.

## ٤. الدعم والشعور بالأمان

من متطلبات التمكين الإداري شعور العاملين بالدعم والتشجيع من قبل الرؤساء والزملاء، فالمهام الموكلة إليهم يجب أن تكون مرفقة بتشجيع وتذليل للصعوبات حتى يتم إنجازها. بالإضافة لذلك تشير برقاوي (٢٠١٣) إلى أن تخفيف عبء العمل والمهام الزائدة لها أثر فعال على جلب الفائدة للمنظمة من خلال تركيز الموظف على مهام محددة بدلاً من تشتيت تركيزه على مهام كثيرة إدارية

يتطلب التمكين الإداري الفعال إيجاد تغيير في نمط العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين. فبدلاً من التركيز على إعطاء الأوامر والتوجيهات للموظفين يجب التنازل عن جزء من السلطة والابتعاد عن النمط التقليدي للمدراء والانتقال إلى لعب دور المسهل والمدرّب للعاملين كون المدير عاملاً أساسياً في عملية التمكين الإداري (السكرانة، ٢٠١٣). ولاشك أن المناخ الجديد في تلك الحالة ينطوي على عملية المشاركة وتبادل الآراء بين المدراء والموظفين في جو تسوده الديمقراطية وإتاحة الفرص لتدفق الأفكار والحلول والقرارات الإبداعية التي تحسن من مستوى المنظمة.

## ثانياً: القيادة

### مفهوم القيادة Leadership

عرف الباحثون مفهوم القيادة كل حسب منظوره ورؤيته الخاصة كمفهوم له مظاهر مختلفة (Yuki، ٢٠١٣). وهذا يدل على أنه ليس هناك اتفاق على مفهوم القيادة كونه مفهوماً متشعباً متعدد الاتجاهات والمظاهر خصوصاً أنه وجد في مختلف الحضارات القديمة منها والحديثة بحيث كان لها مظاهرها المختلفة في كل بقعة من بع العالم (السكرانة، ٢٠١٤). لذا يؤكد العجمي (٢٠١٠) أن مفهوم القيادة محكوم بعدد من العوامل الغير مستقرة كالبينة والزمان والوضع السياسي والاجتماعي والثقافي والقيمي في المجتمعات بما يشمله من أهداف مختلفة، الأمر الذي يرجح وجود اختلاف في إيجاد مفهوم موحد لهذا المفهوم.

لكن بشكل عام، يرتبط مفهوم القيادة بقوة تأثير الشخص على الآخرين كتأثير المدير على المرؤوسين (Cardno، ٢٠١١، marrin، ٢٠١١، Yuki، ٢٠١٣، العجمي وآخرون، ٢٠١٦). وبشكل خاص تعرف القيادة بقدرة الشخص على التأثير على الآخرين وتوجيههم باتجاه تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة أو المنظمة (Robbins & judge، ٢٠١٤، السكرانة، ٢٠١٤). ويذكر بون (Buon, 2014) أن القيادة هو مفهوم يتناول انجاز المهام وتوجيه الأفراد وتلبية احتياجات العاملين بما يحقق الأهداف. والقيادة كذلك تعرف على أنها جملة من السلوكيات المتوافرة في شخص معين بحيث يستخدمها لتحفيز العاملين على العمل التعاوني بغرض تحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون بها. ويذهب روبنز وجودج (Robbins & Judge, 2014) إلى الرأي السابق حول مفهوم القيادة بأن القيادة تتطلب من القائد توضيح دوره ودور العاملين صراحةً في تحقيق أهداف المؤسسة بحيث يتضمن هذا الدور تنظيم العمل، تنظيم العلاقات داخل المؤسسة وتحديد الأهداف المراد تحقيقها.

وبالحديث عن القيادة التربوية، لاشك أن كل ما تم التطرق إليه أعلاه من تعاريف توضح بعض خصائص القيادة والتي نجدها متوافرة في السياق التربوي. فعلى نحو أكثر خصوصية تعرف القيادة التربوية بأنها كل من يتم اختيارهم من العاملين في المؤسسات التعليمية من قبل السلطات العليا بشرط أن تتوافر لديهم مهارات وخبرات معينة بغرض تنفيذ مهام تربوية بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة جهوداتهم وتقويمها لتحقيق الأهداف التعليمية" (حسين وحسين، ٢٠٠٦، ص ٨٠)

وبالنظر للتعريف المذكورة لمفهوم القيادة يتضح لنا أن مجملها يركز على ثلاثة جوانب رئيسية. أول هذه الجوانب هو أن القائد هو ليس كمثل من المسؤولين، حيث أن

هذا الشخص يجب أن تتوافر به بعض السمات حتى يطلق عليه قائداً، ثانياً، أن مفهوم القيادة مرتبط ارتباطاً وثيقاً بمفهوم التأثير على الآخرين بحيث أن القائد له قدرة خاصة على التأثير على العامة وجذبهم نحوه حسب ما يتمتع به من قوة جذب ولفت للأنظار. ثالثاً، أن مفهوم القيادة كذلك ينطوي على بذل الجهود لتحقيق أهداف المؤسسة. وتلخيص ما سبق، نستطيع القول أن القيادة هي مهارات متوافرة في الفرد يتم استخدامها للتأثير على العاملين وشحنهم لتحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون بها.

### أهمية القيادة:

لا شك أن القيادة أمر مطلوب ومهم منذ قديم الأزمان لتوجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق الأهداف، فنجد القيادة كممارسة فعلية ظهرت في كثير من الأحداث والمناسبات مثل الأمور الحربية وفي انجاز المشاريع الحيوية وغيرها. لذلك تكمن أهمية القيادة بالنتائج المرجوة من وجودها أو تبنيتها في أي مؤسسة وذلك للأسباب التالية:

١. أنها وسيلة للربط بين العاملين وبين خطط المؤسسة ومستقبلها.
٢. أنها الإطار الذي تصب فيه المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات.
٣. أنها وسيلة فعالة لتحقيق الأهداف.
٤. تعتبر القيادة وسيلة لتعزيز نقاط القوة وإحجام نقاط الضعف.
٥. وسيلة فعالة للتعامل مع مشكلات العمل.
٦. تعتبر وسيلة فعالة لتدريب وتحسين أداء العاملين.
٧. تعمل القيادة على مواكبة المستجدات المحيطة عن طريق التطوير والتحسين المستمر (حسان والعجمي، ٢٠١٣).

### سمات القائد الفعال:

لا شك أن القائد هو شخص يتمتع بسمات تميزه عن الآخرين منها ما يولد الشخص حاملاً لها ومنها ما هو مكتسب عن طريق التنشئة أو التدريب. ولا شك أن هذه السمات كثيرة ومتعددة يذكر حسين وحسين (٢٠٠٦) أهمها بشكل عام كالآتي:

١. القائد لديه قدرة على بث روح التعاون بين المرؤوسين وتعزيز روح العمل فيما بينهم.
٢. لديه القدرة على إيجاد التغيير المثمر في المؤسسة وزيادة كفاءتها وزيادة فاعليتها في مواجهة التغيرات والتحديات.

٣. القائد خلال عمله لديه القدرة على تكوين اتجاهات ايجابية خصوصاً خلال توليه عملية التخطيط لمواجهة الطوارئ والعمليات الغير متوقعة بحيث يتمكن من التغلب على الصعوبات.
٤. القائد لديه القدرة على توظيف الطاقة الكامنة فيه بحيث يؤثر على الآخرين ويحدد استراتيجيات العمل كخارطة طريق يتبعها العاملون لتحقيق الأهداف.
٥. القائد الجيد لديه القدرة على التواصل الفعال بيه وبين العاملين لتسهيل عملية توصيل المعلومات وتبادل الأفكار.
٦. لا بد للقائد أن يتقبل النقد كونه وسيلة فعالة لتصحيح المسار والكشف عن الأخطاء، كما أن الوصول إلى لب المشكلة يتم عن طريق الاستماع إلى النقد والآراء والتغذية الراجعة من المحيط الذي يعمل به القائد.
٧. من سمات القائد الناجح تمتعه ببعد نظر ورؤية ثاقبة نحو المستقبل. لذلك يتمكن القائد ذو الرؤية من توجيه العاملين بالشكل الصحيح للوصول إلى الأهداف.
٨. لا بد للقائد أن يتحلى بالأمانة والأخلاق وأن يكون قدوة يحتذى بها، فنحن لا نتوقع شخصاً مؤثراً بشكل إيجابي يفترق للأخلاق وحسن التعامل مع العاملين.
٩. القائد الفعال لديه القدرة على إقناع الآخرين، وهذه سمة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالقدرة على التأثير وهي من أهم خصائص القيادة حيث بدونها لا يتمكن من توجيههم وقيادتهم نحو تحقيق الأهداف.

#### الدراسات السابقة:

#### أولاً: الدراسات التي تناولت التمكين الإداري:

أجرى كلاً من محمود ومحمود (٢٠٠٧) دراسة حول أثر عوامل التمكين المتمثلة بالمشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، وامتلاك المعرفة في تعزيز السمات القيادية للمدراء في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. تم استخدام استبانة موزعة على ٣٥ مديراً للتأكد من صحة فرضيتين، الفرضية الأولى هي "توجد علاقة ارتباطية معنوية بين عوامل التمكين المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية وامتلاك المعرفة وتعزيز السمات القيادية". كما نصت الفرضية الثانية "تؤثر عوامل التمكين المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية وامتلاك المعرفة تأثيراً معنوياً في تعزيز السمات القيادية" أظهرت النتائج وجود ارتباط بين عوامل التمكين (المشاركة بالمعلومات وامتلاك المعرفة) وتعزيز السمات القيادية. كما أظهرت النتائج أن عامل التمكين (امتلاك المعرفة) يؤثر تأثيراً معنوياً في تعزيز السمات القيادية للمدير.

كما أجرى أرورا (Arora, 2014) دراسة حول تحديد مستوى التمكين الإداري في إحدى القطاعات الحكومية في الهند وهي المؤسسة الوطنية للطاقة الحرارية. تم توزيع استبانات على المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة.

أشارت نتائج الدراسة إلى أن المؤسسة لديها درجة لا بأس بها من ممارسة التمكين الإداري كمحاولة لمواكبة التنافس في السوق المحلية. كما أشارت النتائج أن المنظمات الحكومية لازالت بحاجة لمزيد من تفعيل مفهوم التمكين الإداري كاستراتيجية فعالة لدى العاملين وذلك لأحداث التغيرات اللازمة ولزيادة فعالية تلك المنظمات لمواجهة التحديات.

وفي نفس الإطار، قام رفاعي (٢٠١٣) بإجراء دراسة هدفت التعرف على مستوى التمكين الإداري لدى مديري مدارس الثانوية العامة في مصر من وجهة نظر المعلمين والمديرين. كما هدفت الدراسة التعرف على مدى اختلاف مستوى التمكين الإداري لدى المديرين والمعلمين بالمدارس الثانوية العامة في مصر. بالإضافة إلى أن الدراسة هدفت لوضع تصور مقترح لتحسين مستوى التمكين الإداري لدى المديرين بالمدارس الثانوية في مصر.

استخدم الباحث مقياس للتمكين الإداري لجمع البيانات وتحديد مستوى التمكين على عينة من مدراء ومعلمي مدارس الثانوية العامة في مصر وتحديداً في محافظات القاهرة، الإسكندرية، الإسماعيلية، قنا والمنيا.

توصل الباحث إلى أن كلاً من مدراء ومعلمي مدارس الثانوية العامة في مصر يتمتع بدرجة عالية من التمكين الإداري في ممارسة أعمالهم. كما توصل الباحث إلى أن التمكين الإداري يعاني من بعض المعوقات مثل معوقات تتعلق بعدم استعداد المدراء في تطبيق التمكين وعدم استعداد المرؤوسين للمبادرة والابتكار ومعوقات تتعلق باللوائح والقوانين وقلة الإمكانيات البشرية.

وضع الباحث تصوراً لتطبيق التمكين الإداري يهدف للآتي:

١. نشر ثقافة وأبعاد التمكين الإداري.
٢. زيادة مشاركة العاملين وتنمية مهاراتهم في اتخاذ القرار.
٣. الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في الأعمال الوظيفية والإدارية.
٤. التشجيع على العمل التطوعي.
٥. تنمية المهارات المهنية والوظيفية للعاملين.

في دراسة أخرى، أجرت الشريف (٢٠١٢) دراسة هدفت للتعرف على ماهية وأبعاد التمكين الإداري ودوره في رفع كفاءة الإداريين العاملين في جامعة أم القرى.

توصلت الباحثة إلى أن التمكين الإداري يمنح العاملين فرصة كبيرة لتحقيق ذواتهم ويزيد من ثقتهم في أنفسهم عن طريق إطلاق القدرات الكامنة لديهم. وتوصلت الباحثة إلى تصوراً يحدد الأبعاد المختلفة للتمكين الإداري تتمثل في الآتي: تحديد المهام- تحفيز العاملين- تفويض السلطة والمسئولية- تأهيل العاملين وتدريبهم- المشاركة مع فرق العمل- الرقابة).

كما توصلت الباحثة أن من أهم آثار التمكين الإداري تحسين قدرة العاملين الإنتاجية وتحسين الفرص الإبداعي والابتكارية لديهم.

وتوصلت الباحثة إلى أن المركزية الإدارية هي من أكبر معوقات التمكين الإداري التي تحد من إمكانيات وقدرات العاملين في المؤسسات وتقيد الأفكار الجديدة اللازمة لعملية التغيير الإيجابي. أخيراً، توصلت الباحثة إلى أن نظام الحوافز والمكافآت يزيد من الأمن الوظيفي للعاملين ويزيد من حماسهم وعطائهم داخل مقرات أعمالهم.

وقد أجرى أبو كريم (٢٠١٢) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة التمكين الإداري لدى القيادات التربوية العاملة في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر الملتحقين بدورة مديري المدارس والمشرفين التربويين في جامعتي الإمام محمد بن سعود الإسلامية وجامعة الملك سعود. تكونت عينة الدراسة من ١٥٤ فرداً منهم ٩٨ مديراً و ٥٦ مشرفاً.

توصل الباحث أن درجة التمكين الإداري لدى القيادات التربوية جاءت بدرجة متوسطة واحتل مجال "التمكين من خلال الأساليب القيادية" المرتبة الأولى، وجاء مجال "التمكين من خلال المعرفة والمعلومات والتغذية الراجعة" المرتبة الثانية، بينما احتل مجال "التمكين من خلال التدريب والتطوير" المرتبة الثالثة.

قام الباحث بإدراج عدة توصيات في دراسته: ضرورة تأصيل مفهوم التمكين الإداري في ثقافة المؤسسة التربوية على كافة المستويات من خلال إيجاد توصيف وظيفي لكل مستوى. كما ركز الباحث على أهمية توافر معلومات بشكل دقيق. وإلى ضرورة تحلى القادة بالنزاهة والحيادية في التعامل مع العاملين وضرورة إتاحة الفرص لهم في المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.

#### التعليق على الدراسات التي تناولت التمكين الإداري

تشير الدراسات السابقة إلى أن الباحثين اهتموا بقياس مستوى التمكين الإداري لدى المدراء أو العاملين في جهات مختلفة منها التربوية ومنها جهات أخرى حكومية. يرى الباحثان أن قياس درجة التمكين يدل على أن هذه العملية قد تحدث بشكل مباشر

وغير مباشر أي أن التمكين الإداري قد يكون متواجداً بصورة غير رسمية وإن كان الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة يشير إلى تبني سياسة المركزي في اتخاذ القرار.

من ناحية أخرى، اتجه معظم الباحثون في دراسات التمكين الإداري إلى البحث عن أثر هذه العملية على كثير من المتغيرات مما يدل على أهمية هذه العملية كوسيلة تأثير تمهد الطريق لممارسات إيجابية كالإبداع أو الرضا الوظيفي داخل مقرات الأعمال.

### ثالثاً: الدراسات التي تناولت القيادة

قام عباس (٢٠١٢) بدراسة هدفت إلى معرفة مدى تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع القرار في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية، بالإضافة إلى الكشف عن مدى مقاومة المرؤوسين لتنفيذ القرارات الصادرة إليهم، قام الباحث بتصميم استبانة لغرض البحث وزعت على عينة مكونة من ١١٥ موظف ممن أمضى خمس سنوات فأكثر، توصل الباحث في دراسته إلى التأثير الإيجابي للنمط الديمقراطي مقابل النمط الأوتوقراطي وأوصت الدراسة بتعزيز النمط الديمقراطي والمتساهل مع تفعيل إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار

هدفت دراسة (العاجز & شلدان، ٢٠٠٩) إلى التعرف على دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمى مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين حيث اشتملت عينة البحث على عدد ٣٠٣ معلم ومعلمة، توصل الباحثان إلى أهمية دور القيادة المدرسية في تطوير أداء المعلمين وتنمية قدراتهم الإبداعية مع البطء الذى صاحبها بسبب الظروف المالية السيئة التى تمر فيها غزة، لم تتوصل الدراسة لأية فروق ذات دلالة إحصائية يمكن أن تعزى لمتغير الجنس أو التخصص أو المؤهل

دراسة على (٢٠٠٨) وهدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التربوية لدى مديرى ومديرات مدارس التعليم الأساسى فى مدينتى دمشق وحمص فى سوريا، حيث تكونت عينة البحث من ٣٣١ موزعين على ١٨٩ فى دمشق و ١٤٢ فى حمص، كشفت نتائج الدراسة عن مستوى مقبول للممارسة التربوية لدى جميع العينة، كما كشفت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور من المدراء، وفروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة لمدراء حمص على مدراء دمشق، بينما أظهرت النتائج فروق ذات دلالة إحصائية لمدراء دمشق تبعاً

أقام العجارمة (٢٠١٢) بدراسة هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى مديرى المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين فى محافظة عمان الأردن، تكونت عينة الدراسة من ٥٠٠ معلم ومعلمة تم اختيارهم بشكل عشوائي طبقى حيث استخدم الباحث أداتين للإجابة على أسئلة الدراسة، الأولى لقياس

الأنماط القيادية والثانية لقياس مستوى جودة التعليم. توصل الباحث إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان الأردن كانت متوسطة.

هدف السبوعي (٢٠٠٩) في دراسته إلى تحديد درجة أهمية الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير، ودرجة إمكانية ممارستها، اشتملت عينة الدراسة على عدد ١٠٠ مدير ومدير مساعد في إدارات التربية والتعليم للبنين في المملكة العربية السعودية حيث استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، توصل الباحث إلى أن الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير مهمة بدرجة كبيرة، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية يمكن أن تعزى لمتغير الإدارة، الوظيفة، المؤهل العلمي، الخبرة والدورات التدريبية في مجال إدارة التغيير.

#### التعليق على الدراسات التي تناولت القيادة

تشير معظم الدراسات السابقة إلى وجود اهتمام ووعي لدى الباحثين في ما يتعلق بأهمية القيادة التربوية وضرورة تفعيلها في المدارس خصوصاً لدى المدراء. ويتجلى هذا الاهتمام ليس فقط بدراسة مدى ممارسة القيادة وإنما اتجهت للتعرف على أنماط القيادة التي يمارها المدراء في إدارة المدرسة.

وكذلك من بين الدراسات ما ذهبت إلى التعرف على أثر القيادة على بعض المتغيرات التي لها من الأهمية ما يؤثر على العملية التعليمية كالإبداع وصنع القرار.

#### نتائج الدراسة:

نتائج السؤال الأول: هل يوجد تأثير دال إحصائياً للتمكين الإداري في درجة ممارسة مديري ومديرات مدارس التعليم العام الحكومي لمهامهم التربوية؟

جدول (٧) : التحليل الوصفي لبنود مكونات محاور التمكين و محور ممارسة المهام القيادية

المحور	المتوسط	الانحراف المعياري	الدلالة الإحصائية لاختبار (ت) للمحور
التفويض	٤،٠٣	٠،٦٠٩	**،
حرية تبادل المعلومات	٣،٤٧	٠،٨٩٩	**،
الاتصال	٣،٢٠	٠،٧١٨	**، ٠،٠٠٣
تنمية المهارات القيادية	٤،٤٩	٠،٥٩٤	**،

\*\*الاختبار دال إحصائياً عند مستوى دلالة ١%

يبين جدول (٧) نتائج اختبار (ت) لمعرفة ما إذا كان متوسط إجابة المفردات قد تجاوز "٣" في المقياس الخماسي التصاعدي (من ضعيفة جداً إلى عالية، أو من عدم الممارسة إلى غالباً)، الاختبار يشير إلى وجود تأثير دال إحصائياً على ممارسة القيادات التربوية للمتكمين الإداري و المتمثلة في الأبعاد التالية: التفويض، حرية تبادل المعلومات، الاتصال وكذلك تنمية المهارات الإدارية (التدريب). اختبار (ت) دال إحصائياً عند مستوى دلالة ١%.

نتائج السؤال الثاني: هل يوجد تأثير دال إحصائياً لممارسة المهام القيادية في درجة ممارسة مديري ومديرات مدارس التعليم العام الحكومي لمهامهم التربوية؟

جدول (٨) : التحليل الوصفي لبنود مكونات محاور التمكين و محور ممارسة المهام القيادية

المحور	المتوسط	الانحراف المعياري	الدلالة الإحصائية لاختبارات للمحور
بناء الرؤية والمهام المشتركة	٤،٥٥	٤٩٢،	**.
بناء استراتيجيات لتقييم أداء الطلاب	٤،٣٩	٥٩٥،	**.
تحديث المناهج و البرامج التعليمية	٤،٢١	٦١٤،	**.
تكنولوجيا التعليم	٤،٣٤	٦٧٢،	**.
محور التواصل المجتمعي	٣،٨٦	٨٥٢،	**.

\*\*الاختبار دال إحصائياً عند مستوى دلالة ١%

يوضح جدول رقم (٨) نتائج اختبار (ت) لمعرفة إذا كان متوسط إجابة المفردات قد تجاوز ٣ في المقياس الخماسي التصاعدي (من ضعيفة جداً إلى عالية، أو من عدم الممارسة إلى غالباً)، الاختبار يدل على وجود تأثير دال إحصائياً على ممارسة القيادات التربوية لمهامهم القيادية المتمثلة في: بناء الرؤية والمهام المشتركة وبناء استراتيجيات لتقييم أداء الطلاب و تحديث المناهج والبرامج التعليمية وكذلك في مجال دعم تكنولوجيا التعليم وأيضاً في محور التواصل المجتمعي. اختبار (ت) دال إحصائياً عند مستوى دلالة ٥% نتائج السؤال الثالث: هل هناك علاقة بين ممارسة مديري ومدراء المدارس وبين درجة ممارستهم للأدوار القيادية؟

وقد تفرعت من السؤال الثالث ثلاثة أسئلة وهي كما يلي:

- ١- هل يوجد تأثير دال إحصائياً للتفويض كأحد أبعاد التمكين الإداري في درجة ممارسة القيادة التربوية الفاعلة بأبعادها؟
- ٢- هل يوجد تأثير دال إحصائياً لحرية تبادل المعلومات كأحد أبعاد التمكين الإداري في درجة ممارسة القيادة التربوية الفاعلة بأبعادها؟
- ٣- هل يوجد تأثير دال إحصائياً للاتصال كأحد ابعاد التمكين الإداري في درجة ممارسة القيادة التربوية الفاعلة بأبعادها؟
- ٤- هل يوجد تأثير دال إحصائياً لتنمية المهارات القيادية كأحد أبعاد التمكين الإداري في درجة ممارسة القيادة التربوية الفاعلة بأبعادها؟

جدول (٩): علاقة الارتباط بين أبعاد التمكين الإداري الممنوحة لمديري ومديرات المدارس التعليم العام الحكومي من القيادات التربوية مع درجة ممارسة القيادة التربوية

بأبعادها تنمية المهارات القيادية							
التواصل المجتمعي	تكنولوجيا التعليم	تحديث المناهج والبرامج التعليمية	بناء استراتيجيات لتقييم أداء الطلاب	بناء الرؤية المشتركة		الأبعاد	
*،٢١٧	*،١٩٧	**،٣٠٦	*،٢٠٧	**،٣٤٢	قيمة معامل الارتباط	التفويض	التمكين
،٠١٩	،٠٣٣	،٠٠١	،٠٢٥	٠	مستوى الدلالة الإحصائية		
**،٢٤٥	،١٧٢	**،٣١٤	*،٢٢٣	**،٢٦٢	قيمة معامل الارتباط	حرية تبادل المعلومات	التمكين
،٠٠٨	،٠٦٤	،٠٠١	،٠١٦	،٠٠٤	مستوى الدلالة الإحصائية		
*،٢١٧	،١٢٣	*،٢٨٩	،١٦٠	*،١٩٥	قيمة معامل الارتباط	الاتصال	التمكين
*،٠١٩	،١٨٦	*،٠٠٢	،٠٨٥	*،٠٣٥	مستوى الدلالة الإحصائية		
،٤٧١	،٩٠٠	،٦٧٤	،٥٢٠	،٦٣٠	قيمة معامل الارتباط	تنمية المهارات القيادية	التمكين
**،	**،	**،	**،	**،	مستوى الدلالة الإحصائية		

\* الاختبار دال عند مستوى دلالة إحصائية ٥%

\*\* الاختبار دال عند مستوى دلالة إحصائية ١%

يلاحظ من الجدول وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التفويض كأحد أبعاد التمكين الإداري مع جميع أبعاد ممارسة القيادة التربوية. إذن، كلما كان التفويض متاحاً كلما كانت ممارسة المهام القيادية أفضل لمدراء المدارس.

كما يلاحظ من الجدول وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين حرية تبادل المعلومات كأحد أبعاد التمكين الإداري مع جميع أبعاد ممارسة القيادة التربوية عدا البعد الخاص بتكنولوجيا التعليم، حيث كانت علاقة الارتباط غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٥%. لذلك، كلما كان تبادل المعلومات متاحاً كلما كانت ممارسة المهام القيادية أفضل لمدراء المدارس عدا الجزء الخاص بتكنولوجيا التعليم.

ويلاحظ كذلك من الجدول وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال كأحد أبعاد التمكين الإداري مع جميع أبعاد ممارسة القيادة التربوية عدا البعدين الخاصين ببناء استراتيجية لتقييم أداء الطلاب و كذلك تكنولوجيا التعليم، حيث كانت علاقته الارتباط غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٥%. كلما كانت وسائل الاتصال أقوى كلما كانت ممارسة المهام القيادية أفضل لمدراء المدارس عدا البعدين الخاصين ببناء استراتيجية لتقييم الطلاب و كذلك تكنولوجيا التعليم.

أخيراً، يلاحظ من الجدول وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تنمية المهارات القيادية كأحد أبعاد التمكين الإداري مع جميع أبعاد ممارسة القيادة التربوية. لذلك تشير النتيجة إلى أنه كلما كان تنمية المهارات القيادية متاحاً كلما كانت ممارسة المهام القيادية أفضل لمدراء المدارس.

نتائج السؤال الرابع: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٥% في متوسطات إجابة عينة الدراسة حول درجة التمكين الإداري الممنوحة لهم من قبل القيادات التربوية حسب متغير الجنس؟

جدول (١٠): اختبار (ت) لمعرفة الاختلاف في درجة التمكين الإداري الممنوحة لمديري المدارس باختلاف الجنس

المقياس	النوع	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار (ت)	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية P-value
التفويض	ذكور	٥٢	٤,٠٨	3٥٥,	,779	١١٥	,٤٣٧
	إناث	٦٥	٣,٩٩	,٦٥٢			
حرية تبادل المعلومات	ذكور	٥٢	٣,٤٧	,٧٥٤	,٠٣٤	١١٥	,٩٧٣
	إناث	٦٥	٣,٤٧	١,٠٠٠			

الاتصال	ذكور	٥٢	٣،٢٦	٦٢٦،	١١٥	٨٢٣،	٤٢٣،
	إناث	٦٥	٣،١٥	٧٨٧،			
تنمية المهارات القيادية	ذكور	٥٢	٤،٠٨	٥٥٣،	١١٥	٧٧٩،	٤٣٧،
	إناث	٦٥	٤،٠٨	٥٥٣،			

يلاحظ من الجدول رقم (١٠) عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع الأبعاد المكونة لمقياس درجة التمكين الإداري حسب الجنس. وجاءت الدلالة الإحصائية لهذا الاختبار تزيد عن ٠،٥ ( $P\text{-value} < 0.05$ )، أي لا يوجد اختلاف في درجة التمكين الإداري بين مديري ومديرات المدارس.

نتائج السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٥% في متوسطات إجابية عينة

الدراسة حول درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس لمهامهم القيادية حسب متغير النوع؟

جدول (١١): اختبار (ت) لمعرفة وجود اختلاف في لدرجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم القيادية باختلاف الجنس

المقياس	النوع	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار ت	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية P-value
بناء الرؤية والمهام المشتركة	ذكور	٥٢	٤،٤٢	٥٢٣،	٢،٦٢*	١١٥	٠،١
	إناث	٦٥	٤،٦٥	٤٤٢،			
بناء استراتيجية لتقييم أداء الطلاب	ذكور	٥٢	٤،٣٠	٥٦٢،	١،٥٩	١١٥	٠،١١٥
	إناث	٦٥	٤،٤٧	٦١٤،			
تحديث المناهج و البرامج التعليمية	ذكور	٥٢	٤،٠٧	٥٩٢،	٢،٢٧*	١١٥	٠،٢٥
	إناث	٦٥	٤،٣٣	٦١٢،			
تكنولوجيا التعليم	ذكور	٥٢	٤،١٦	٧٤٦،	٢،٥٩*	١١٥	٠،١١
	إناث	٦٥	٤،٤٨	٥٧٤،			
التواصل المجتمعي	ذكور	٥٢	٣،٦٨	٩٠٤،	٢،٠٨*	١١٥	٠،٤٠
	إناث	٦٥	٤،٠١	٧٨٥،			

\*\* الاختبار دال عند مستوى دلالة إحصائية ١%

\* الاختبار دال عند مستوى دلالة إحصائية ٥%

يلاحظ من الجدول وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية للمحاور التالية لأبعاد ممارسة مديري المدارس لمهامهم القيادية حسب الجنس: ١. بناء الرؤية و المهام المشتركة ٢. تحديث المناهج و البرامج التعليمية ٣. تكنولوجيا التعليم ٤. محور التواصل المجتمعي. الدلالة الإحصائية لهذه الاختبارات تقل عن ٠,٥ (P-value<.05). يلاحظ كذلك أن متوسط إجابة المديرين على أسئلة هذه المحاور أعلى من متوسط إجابة المدرءاء.

يلاحظ من الجدول عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين محور بناء الرؤية و المهام المشتركة حسب الجنس، الدلالة الإحصائية لهذه الاختبار تزيد عن ٠,٥ (P-value<.05).

نتائج السؤال السادس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٥% في متوسطات إجابة عينة الدراسة التمكين الإداري الممنوحة لهم من قبل القيادات التربوية حسب متغير مدة الخدمة في مجال التعليم؟

جدول (١٢) : تحليل التباين لعوامل محاور مقياس درجة التمكين الإداري الممنوحة لمديري المدارس باختلاف مدة الخدمة في مجال التعليم					
المقياس	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة اختبار ف	الدلالة الإحصائية (p-value)
التفويض	بين المجموعات	٣	٠,٥٢	١٣٧	٩٣٨
	داخل المجموعات	١١٣	٣٧٩		
	المجموع	١١٦	٤٣,٠٣٠		
حرية تبادل المعلومات	بين المجموعات	٣	٤٢٧	٥٢٥	٦٦٦
	داخل المجموعات	١١٣	٨١٣		
	المجموع	١١٦	٩٣,١٩٢		
الاتصال	بين المجموعات	٣	١٦٣	٣١٠	٨١٨
	داخل المجموعات	١١٣	٥٢٥		
	المجموع	١١٦	٥٩,٨٠٠		

٢٠٦	١،٥٤٦	٥٣٩	٣	١،٦١٦	بين المجموعات	تنمية المهارات القيادية
		٣٤٨	١١٣	٣٩،٣٦٩	داخل المجموعات	
			١١٦	٤٠،٩٨٥	المجموع	

يلاحظ من جدول تحليل التباين (ANOVA) عدم وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين محاور مقياس التمكين حسب مدة الخدمة في مجال التعليم لمدرء المدارس، فقد كانت الدلائل الإحصائية لاختبار (ف) تزيد عن ٠،٥، لجميع محاور المقياس (P-value > 0.05).

نتائج السؤال السابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٥% في متوسطات إجابة عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس لمهامهم القيادية حسب متغير مدة الخدمة في مجال التعليم؟

جدول (١٣) : تحليل التباين لعوامل محاور مقياس درجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم القيادية مدة الخدمة في مجال التعليم						
المقياس	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة اختبار ف	الدلالة الإحصائية (p-)	
بناء الرؤية والمهام المشتركة	٣،٠٢٨	٣	١،٠٠٩	**	٠،٠٥	بين المجموعات
	٢٥،٠٩٨	١١٣	٢٢٢	٤،٥٤٤		داخل المجموعات
	٢٨،١٢٦	١١٦				المجموع
بناء استراتيجية لتقييم أداء الطلاب	١،٦٤٧	٣	٥٤٩		٢٠٠	بين المجموعات
	٣٩،٤٦٧	١١٣	٣٤٩			داخل المجموعات
	٤١،١١٥	١١٦				المجموع
تحديث المناهج والبرامج التعليمية	٣٢٢	٣	١٠٧		٨٤٠	بين المجموعات
	٤٣،٣٧٩	١١٣	٣٨٤			داخل المجموعات

جدول (١٣) : تحليل التباين لعوامل محاور مقياس درجة ممارسة مديري المدارس لمهام القيادة مدة الخدمة في مجال التعليم						
المقياس	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة اختبار ف	الدلالة الإحصائية (p-)	
	٤٣،٧٠١	١١٦	٣٧٥			المجموع
تكنولوجيا التعليم	٩٥٧	٣	٣١٩	٧٠١	٥٥٣	بين المجموعات
	٥١،٤٢٨	١١٣	٤٥٥			داخل المجموعات
	٥٢،٣٨٥	١١٦				المجموع
التواصل المجتمعي	٤،٦٣٠	٣	١،٥٤٣	٢،١٩٢	٠،٩٣	بين المجموعات
	٧٩،٥٦٧	١١٣	٧٠٤			داخل المجموعات
	٨٤،١٩٧	١١٦				المجموع

\*\* الاختبار دال عند مستوى دلالة إحصائية ١%\*

يلاحظ من جدول تحليل التباين (ANOVA) عدم وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين جميع محاور درجة ممارسة مديري المدارس لمهام القيادة حسب مدد الخدمة لمدراس المدارس في مجال التعليم عدا محور بناء الرؤية والمهام المشتركة، حيث كانت الدلالة الإحصائية لهذا المحور من خلال اختبار (ف) أقل من ٠،٥ (P-value<0.05).

جدول (١٤) اختبار دنكن (Duncan) للمقارنات المتعددة لمحور بناء الرؤية والمهام المشتركة حسب مدة الخدمة في مجال التعليم

مدة الخدمة	حجم العينة	تجزئة المجموعات عن مستوى معنوية ٥%		
		مجموعة (١)	مجموعة (٢)	مجموعة (٣)
من ١٠ إلى ١٩ سنة	٦	٤،٠٠		
أقل من ١٠ سنوات	٦	٤،٢٧	٤،٢٧	
من ٢٠ إلى ٢٩ سنة	٧٨		٤،٥٥	٤،٥٥
٣٠ سنة أو أكثر	٢٨			٤،٧٢

يلاحظ من الجدول أن اختبار دنكن للمقارنات المتعددة يوضح أن مدراء المدارس الذين خدموا في التعليم لمدة ٣٠ سنة أو أكثر في مجال التربية و التعليم أكثر إيجابية لممارسة دورهم في بناء الرؤية و المهام المشتركة من مدراء المدارس الذين خدموا لمدة تقل عن ٢٠ سنة، وفي نفس الوقت يلاحظ أن المدراء الذين خدموا لمدة تزيد عن ٢٠ سنة و تقل عن ٣٠ سنة أكثر إيجابية من مدراء المدارس الذين خدموا لمدة تزيد عن ١٠ سنوات إلى ١٩ سنة.

#### مناقشة النتائج:

بدايةً، يشير الباحثان إلى أن الدراسات أثبتت أن التمكين كعملية إدارية مطبقة في بلدان مختلفة وفي مختلف القطاعات منها ما هو في مؤسسات تعليمية مثل دراسة رفاعي (٢٠١٣) ومنها ما هو في مؤسسات حكومية أخرى مثل دراسة Arora (٢٠١٤). مما يؤكد أن هذه العملية شائعة الاستخدام في مختلف القطاعات التعليمية منها والحكومية الأخرى.

وفي دولة الكويت، أظهرت نتائج الدراسة إلى أن مدراء المدارس وبمختلف المستويات التعليمية لديهم ممارسة جيدة للتمكين الإداري. ولعل هذه النتيجة تتماشى مع التوجهات العالمية نحو التمكين الإداري في التعليم، حيث اعتبرها كلا من السكارنة (٢٠١٤) و خليل (٢٠١٤) ضرورة لمواجهة التحديات وتحقيق الانجازات.

تشير نتائج هذه الدراسة إلى أن هناك علاقة بين التمكين الإداري وبين ممارسة الأدوار القيادية لدى مدراء المدارس حيث أوضحت النتائج أنهم يتمتعون بدرجة كبيرة من التمكين الإداري إلى جانب ممارسة فعلية للأدوار القيادية. اتفقت هذه النتيجة مع دراسة محمود ومحمود (٢٠٠٩) التي أشارت إلى وجود علاقة وثيقة بين بعض عوامل التمكين الإداري وبين بعض الممارسات القيادية لدى المدراء في وزارة التعليم العالي في العراق. الأمر الذي يشير إلى أن مركز المدير وعمله يتطلب توفير بعض السلطات التي تتضمنها عملية التمكين الإداري حتى يتصرف المدير كقائد كونه صاحب قرار يختلف في إدارة عمله عن المدير التقليدي. (العبيدي؛ ٢٠٠٤، السكارنة؛ ٢٠١٥؛ العجمي وآخرون، ٢٠١٥) من النتائج أن التمكين الإداري له تأثير على بعض المتغيرات التي من الممكن أن تكون ذات فائدة على مستوى المنظمات أو المؤسسات المختلفة. وهذي النتيجة تتوافق مع نتائج دراسة راضي (٢٠١٠) التي دلت على أن التمكين الإداري له نوع من الأثر على إبداع العاملين لما له من دور في توفير الفرص لاتطلاق الأفكار المختلفة من العاملين من قرارات وحلول للمشكلات والتي تزيد من احتمالية الحصول على أفكار جديدة غير مسبوقه تؤدي إلى إضفاء لمسات من الإبداع داخل مقرات الأعمال. كما اتفقت دراسة الشريف (٢٠١٢) على أن التمكين الإداري له تأثير

على بعض المتغيرات. فقد أثبتت الباحثة إلى أن التمكين الإداري يمنح العاملين فرصة كبيرة لتحقيق ذواتهم ويزيد من ثقتهم في أنفسهم عن طريق إطلاق القدرات الكامنة لديهم الأمر الذي يزيد من كفاءة العاملين داخل المنظمة. لذلك، كلتا الدراستين تتفقان مع نتيجة الدراسة الحالية بأن التمكين الإداري له أثر إيجابي على بعض المتغيرات.

تحتاج القيادة إلى بيئة حاضنة فعالة يتمكن من خلالها المدير من اتخاذ القرارات وقيادة المؤسسة التربوية نحو النجاح، وهذا ما أظهرته الدراسة الحالية. وبالتأمل بنتائج بعض الدراسات، نجد أن الممارسات القيادية لا يمكن لها أن تظهر بحرية في بيئة مقيدة أو سلطة محدودة، فنتائج دراسة السبيعي (٢٠٠٩) التي أكدت أن الأدوار القيادية ضرورية لمديري المدارس في ضوء إدارة التغيير. ودراسة العاجز وشلدان (٢٠١٢) أثبتت أن القيادة لها دور مهم في تعزيز وتنمية الإبداع لدى الموظفين. كما أظهرت دراسة عباس (٢٠١٢) أن النمط الديمقراطي (كممارسة للقيادة) له أثر في عملية صنع القرار. بالنظر إلى نتائج هذه الدراسات ومقارنتها بنتائج الدراسة الحالية، يصبح جلياً أن القيادة الفاعلة للسلطة لا توفر الفرصة للموظفين لتطوير مهاراتهم الإدارية وتحسينها مما يقلل من فرص الإبداع وبالتالي تقل فرص التطوير والتحسين.

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق بين درجة التمكين الإداري بين الذكور والإناث. بالمقابل، أظهرت النتيجة وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية لصالح الإناث وذلك في بعض أبعاد ممارسة مديري المدارس لمهامهم القيادية، وهي: ١. بناء الرؤية و المهام المشتركة ٢. تحديث المناهج والبرامج التعليمية ٣. تكنولوجيا التعليم ٤. محور التواصل المجتمعي.

لعل ممارسة الإناث لبعض الأدوار القيادية بدرجة أكبر من الذكور يوضح انتقال دور المرأة في المجتمع الكويتي من الصورة النمطية السابقة للمرأة الشرقية والقاضية بعزلتها في بيتهم عن المجتمع إلى إبراز قدرتها ومهاراتها في الإدارة والقيادة، ولعل توزيع المرأة في دولة الكويت في مختلف الوزارات ووصولها إلى سدة البرلمان وتبوءها لكثير من المناصب القيادية من دلائل هذا التغيير. ويرى الباحثان أن هذا التغيير الذي أوجد هذه الأدوار الجديدة للمرأة يولد لديها دافعاً قوياً لإثبات قدرتها على تحمل المسؤولية مما يفسر (إلى حد ما) نتيجة هذه الدراسة التي أظهرت تفوق المديرات على ممارسة الأدوار القيادية بدرجة أكبر من المدراء.

أخيراً وفيما يتعلق بنتيجة الفروق بين عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة، فالنتيجة أثبتت أن لا توجد فروق بين الفئات المختلفة في درجة التمكين الإداري. لكن من جانب آخر، أظهرت النتائج عدم وجود فروق بين الفئات المختلفة في ممارسة الأدوار القيادية عدا بعداً واحداً وهو بناء الرؤية والمهام المشتركة حيث أظهرت النتيجة

أن مدراء المدارس الذين خدموا في التعليم لمدة ٣٠ سنة أو أكثر في مجال التربية والتعليم أكثر إيجابية لممارسة دورهم في بناء الرؤية والمهام المشتركة من مدراء المدارس الذين خدموا لمدة تقل عن ٢٠ سنة، وفي نفس الوقت يلاحظ أن المدراء الذين خدموا لمدة تزيد عن ٢٠ سنة و تقل عن ٣٠ سنة أكثر إيجابية بخصوص ذلك من مدراء المدارس الذين خدموا لمدة تزيد عن ١٠ سنوات إلى ١٩ سنة. يرى الباحثان أن هذه الفئة والتي خدمت سنوات طويلة (٣٠ فأكثر) قد تكون قادرة على بناء الرؤية نظراً لطول الفترة الزمنية التي مارسوا بها أعمالهم حيث أن السنوات الطويلة تلك قد شهدت تغيرات عديدة ابتداءً من مزاولة عملهم إلى فترة هذه الدراسة. لذلك تزداد فرص هذه الفئة لوضع الرؤية أو المساهمة بوضعها نظراً لسنوات الخدمة الطويلة التي شهدت تغيرات ومرورهم بخبرات واكتسابهم المهارات التي تمكنهم من المساهمة في بناء الرؤى التربوية المختلفة.

#### توصيات الدراسة:

بناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج، يوصي الباحثان بإجراء مزيداً من الدراسات حول التمكين الإداري وأثره على الأدوار القيادية وذلك للمدراء العاملين في رياض الأطفال بالإضافة للعاملين في مؤسسات التعليم العالي.

كما يوصي الباحثان بإجراء دراسة مشابهة على المعلمين كونهم عنصراً حيوياً من عناصر العملية التعليمية والذي يحتاج إلى درجة من التمكين لاتخاذ بعض القرارات داخل الصف الدراسي بالإضافة إلى ضرورة ممارسته للأدوار القيادية داخل الفصل وتحقيقاً لمفهوم القيادة الموزعة **Distributed Leadership** والتي تستدعي أن توزع القيادة على جميع العاملين داخل المؤسسة التعليمية بحيث يتصرف الجميع كقائد ويمنح فرصاً لاتخاذ القرارات.

كما يوصي الباحثان بإجراء دراسات متعددة حول أثر التمكين الإداري على عدة متغيرات مثل الإبداع والرضا الوظيفي ودافعية الموظفين واتجاهاتهم نحو أعمالهم كون الدراسات أثبتت أن هذه العملية أحدثت أثراً إيجابياً على بعض المتغيرات.

## المراجع العربية:

١. أبو كريم، أحمد. (٢٠١٢). درجة التمكين الإداري لدى القيادات التربوية من وجهة نظر المنتسبين لدورة مديري المدارس والمشرفين التربويين في كل من جامعتي الملك سعود والإمام محمد بن سعود الإسلامية. رسالة التربية وعلم النفس. ص ص ١١٠-٢٤٢.
٢. الخشالي، شاكر. (2015). موضوعات إدارية معاصرة (الأولى). الحامد،
٣. لثمان، زكريا & صالح، احمد. (2009). إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة (الأول). اليازوري، عمان
٤. السبيعي، عبيد. (2008). "الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير". رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
٥. السكارنة، بلال. (2014). القيادة الإدارية الفعالة (الثانية). دار المسيرة،
٦. لثمان، مها. (٢٠١٢). التمكين الإداري ودوره في رفع الكفاءة العاملين بالجامعات (دراسة تحليلية). مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، ٢٤ (١). ٢٩-٣١٢.
٧. الطعاني، حسن. (٢٠١١). درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك الأردن. المجلة التربوية، ٢٨ (١). ٢٠١-٣١٢.
٨. الطعاني، حسن & السويدي، عمر (٢٠١٣). التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية. دراسات العلوم التربوية، ٤٠ (١٩). ٣٠٥-٣٢٧.
٩. العاجز، فؤاد & شلدان، فايز. (2009). "دور لقيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية في قطاع غزة". المؤتمر العربي السادس لرعاية الموهوبين والمتفوقين، الأردن، عمان.
١٠. العجارمة، موافق. (2012). "الأنماط الساندة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، عمان

١١. العبيدي، محمد. (٢٠٠٤). سيكولوجية الإدارة التعليمية (الأول). دار الثقافة، عمان.
١٢. العجمي، حجاج & الحسيني، مشاري & الضامن، محمد (٢٠١٥) الإدارة التعليمية. مكتبة الكويت الوطنية أثناء النشر. الكويت.
١٣. العجمي، محمد. (2010). الإدارة والتخطيط التربوي - النظرية والتطبيق (الثانية). دار المسيرة، عمان.
١٤. برقأوي، وفاء. (٢٠١٣). إدارة المؤسسات - المفهوم والوظائف والاستراتيجيات (الأول). حمادة، عمان.
١٥. حسان، حسن & العجمي، محمد. (٢٠١٣). الإدارة التربوية (الثالثة). دار المسيرة، عمان.
١٦. حسين، سلامة & حسين، طه. (2006). الذكاء الوجداني للقيادة التربوية (الأولى). دار الفكر، الأردن.
١٧. خليل، نبيل. (2014). إدارة المؤسسات التربوية في بداية الألفية الثالثة (الأولى). دار الفجر، القاهرة.
١٨. رفاعي، عقيل. (٢٠١٢). التمكين الإداري لدى المديرين بالمدارس الثانوية العامة في مصر من وجهة نظر المعلمين والمديرين (تصور مقترح في ضوء مهام ومستويات مدير المدرسة). مجلة مستقبل التربية العربية، ٢٠، (٨٦). ٤١٤ - ٣٣٩.
١٩. عباس، علي. (2012). "تأثير أنماط القيادة الإدارية علي عملية صنع قرارات التغيير (دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية). مجلة الجامعة الإسلامية الاقتصادية والإدارية (1)، 129-157.
٢٠. علي، عيسى. (2008). "بحث مقارنة لدرجة ممارسة القيادة التربوية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينتي دمشق وحمص وعلاقتها ببعض المتغيرات". مجلة جامعة دمشق (24)، 105-152.
٢١. محمود، سماح & محمود أسيل. (٢٠٠٧). أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية للمدير (دراسة تحليلية لآراء المدراء والعاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. مجلة الإدارة والاقتصاد، ٢٧، ١٩٥-٢١١.

#### المراجع الأجنبية:

22. Arora, Ritu. (2014). Employee empowerment at managerial level in special reference to NTPC (A public sector undertaking). Spectrum: a journal of multidisciplinary research, 3(6). 180-186.

23. Buon, T. (2014). *The Leadership Coach (First)*. Hodder and Stoughton, UK.
24. Cardno, C. (2012). *Managing Effective Relationships in Education (First)*. Sage, London.
25. Herzberg, F. 1966. *Work and nature of man*. Cleveland, OH: World Publishing.
26. John, M. (2011). *Leadership for Dummies (First)*. Willey, Sussex.
27. Marrin, John. *Leadership for Dummies*. Sussex: John wily& Sons Ltd.
28. Maslow, A. 1970. *Motivation and personality*. New York, NY: Harper and Row.
29. Robbins, S& Judge,A. (2012). *Essential of Organizational Behaviour (Twelfth)*. Pearson, London.
30. Yuki, G. (2013). *Leadership in Organizations (Eighth)*. Pearson, London.